



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
PARA LA MEJORA DEL FLUJO DE CAJA
EN LA EMPRESA
SUMAYOR DE VENEZUELA, C.A**

AUTOR:
HERMINA ÑANGUREN

TUTOR:
YSABEL PANTOJA

San Diego, Junio 2020

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTA DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL FLUJO
DE CAJA EN LA EMPRESA SUMAYOR DE VENEZUELA, C.A**

Trabajo de Grado para optar al título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

Autor: Herminia Yakelin, Ñanguren Gelves

C.I: 24.547.863

Tutor: Ysabel Pantoja

San Diego, Junio 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍAS Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N°00052-1-2020

San Diego, 18 de Junio del 2020

Ciudadana

HERMINIA YAKELIN, ÑANGUREN GELVES

C.I. 24.547.863

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA SUMAYOR DE VENEZUELA C.A;** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

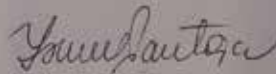
“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”

ANEXO M

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **YSABEL PANTOJA**, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.807.313, en mi carácter de tutor del **Trabajo de Grado** presentado por el(la) ciudadano(a) **HERMINIA ÑANGUREN**, portador(a) de la cédula de identidad N° 24.547.863, titulado, **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA SUMAYOR DE VENEZUELA, C.A** presentado como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 19 días del mes de Junio del año 2.020.



(Firma)

Ysabel Cristina Pantoja Vargas
N° de C.I. 11.807.313

ÍNDICE

pp.

RESUMEN INFORMATIVO.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6

II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.....	8
2.2. BASES TEÓRICAS.....	10
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	16

III MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	18
3.2. FASES METODOLOGICAS DE INVESTIGACION.....	19

IV RESULTADOS

ANALISIS DE RESULTADOS.....	23
-----------------------------	----

V LA PROPUESTA

5.1 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	38
5.2 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	39
5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	40
5.4 DESARROLLO DE LA PROPESTA.....	41
5.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
-------------------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	52
---------------------------------	----



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL FLUJO
DE CAJA EN LA EMPRESA SUMAYOR DE VENEZUELA, C.A**

Autor: Herminia Ñanguren

Tutor: Ysabel Pantoja

Fecha: Febrero, 2020

RESUMEN INFORMATIVO

En la actualidad las organizaciones se esfuerzan por lograr la calidad de servicio ya que esta obedece a numerosas ventajas que ofrece la filosofía de la excelencia, entre otras potenciar el número de clientes leales, incrementar la captación de nuevos clientes y optimizar la imagen, fortaleciendo la permanencia de sus miembros. En tal sentido, el objetivo de la presente investigación es Proponer Estrategias Administrativas para la mejora del flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A. Para ello se fundamentó teóricamente en los aportes de Kaplan y Norton. Metodológicamente su tipo fue un proyecto factible con diseño de campo. El cual contemplo tres fases de la investigación: Fase I: Diagnosticar la situación actual que se presenta con la gestión del manejo del flujo de caja en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A. Fase II: Señalar las fortalezas y debilidades en la gestión del manejo del flujo de caja en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A. Fase III: Diseñar las Estrategias Administrativas para el Mejoramiento del flujo de caja en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A. Para efectos de esta investigación, la población fue de tipo finita porque estuvo conformada por nueve (9) empleados que se relacionan directamente con el flujo de caja. La muestra asumió la totalidad de los sujetos a quienes se les aplico un cuestionario contentivo de preguntas cerradas con opciones de respuestas (Siempre- Casi Siempre- Pocas Veces y Nunca). Luego de aplicado se concluyó que existen muchas debilidades en la gestión del manejo en el flujo de caja de la empresa lo cual se traduce en desconocimiento de falta de control, toma de malas decisiones, pérdida en el flujo de caja.

Descriptor: Estrategias-Liquidez- Flujo de Caja-Solvencia.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones en general requieren la aplicación de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos económicos y financieros. Todo ello, debido a que hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, de manera de satisfacer las expectativas de sus clientes.

Hoy, la administración financiera debe ser lo más oportuna y estratégica posible, del equilibrio en aspectos como la solvencia y la liquidez depende el potencial de las organizaciones para poder hacer frente a las demandas interna de los mercados y de las imposiciones competitivas globales. Mientras que las empresas dispongan de las herramientas para girar entorno a la evolución que se impone en su segmento de mercado, más difícil será que sucumban ante ella, pero esto es posible si sostenidamente orientan sus capitales con una perspectiva igual de compleja.

La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad; en este sentido, cuando las empresas se conforman con cobrar para pagar y, se limita sólo revisar y controlar la circulación bancaria asignando casi a diario la disponibilidad para las obligaciones pendiente, no está sosteniendo a la administración a verdaderos procesos de planificación y control, solo estaría actuando bajo la mecánica reactiva, colocando la correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos.

Colocando la solvencia a expensas de la liquidez, sin guardar el necesario equilibrio en la relación de estos dos indicadores, lejos, por ende, de una proyección inversionista.

A continuación, para el desarrollo de este trabajo de grado se enmarcó en cuatro (5) capítulos los cuáles van desde el planteamiento y formulación del problema, marco teórico referencial, antecedentes, metodología a implementar, resultados y propuesta. El cual será desarrollado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, denominado El Problema se abordan los aspectos relacionados con el estudio del problema. Planteamiento, formulación, objetivo general y específico, así como la justificación del problema, en donde se describe los argumentos que condujeron a la elaboración de este trabajo de investigación.

Seguidamente en el Capítulo II, denominado Marco Teórico se señala los aspectos relacionados con los antecedentes que se sirvieron de apoyo al proceso de investigación.

Posteriormente en el Capítulo III, referido al Marco Metodológico, muestra los pasos y métodos de investigación que se aplicaron para el alcance de los objetivos. Por ello, contiene el tipo y modalidad de la Investigación, población y muestra, así como la técnica e instrumentos de recolección de datos.

Adicionalmente en el Capítulo IV, denominado Análisis e Interpretación de los Resultados, en donde se presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos mediante la recolección de los datos.

En el Capítulo V La Propuesta comprende su justificación y fundamentación, factibilidad, así como la perspectiva en cuanto Financiera, Cliente, Procesos Internos y en cuanto Aprendizaje y Crecimiento.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas, así como los anexos que sustentaron el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el contexto mundial, las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada día más competitivas. Las empresas modernas y comerciales son de difícil y complejo manejo, al mismo tiempo ha conllevado a la creación e implementación de las estrategias gerenciales, cada una de estas estrategias es pensada en diferentes factores y campo de la organización, con el propósito de dar solución y mejora a la organización o la situación presente dentro de esta ya sean modificaciones, transformaciones o soluciones.

En Venezuela, uno de los problemas financieros más usuales que enfrentan las empresas hoy en día es la falta de fondos para financiar sus actividades corrientes. La recesión económica que vive el país no solo golpea la demanda de los productos o servicios de las empresas, sino que también hace más difícil la gestión de cobros de las cuentas por cobrar comerciales.

De igual modo, en Venezuela la organización bien sea pública o privada, tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con el uso adecuado de los recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa en función de plantear una efectiva toma de decisiones. Debido al dinamismo que rodea el ambiente y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar cambios en sus procesos administrativos y contables

que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados para lograr hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

En Sumayor de Venezuela, C.A. no existe un flujo de caja adecuado la cual permita estar al día con pagos de proveedores, servicios y personal y es debido que en el área del departamento de cuentas por cobrar la problemática mencionada, se origina principalmente en la hora del despacho de la venta generada por los vendedores de zonas, para hacer la entrega de la mercancía se debe cumplir una serie de normas. Por otro lado las facturas despachadas están tardando mucho tiempo en ser retornada al departamento de cuentas por cobrar, otro de los motivos es que a la hora de llegar la factura no se le hace el seguimiento adecuado del vencimiento de la misma, ya que otro de los motivos es que el departamento cuenta con (1) trabajador para realizar la cobranza.

Esta problemática puede traer como consecuencia perdida y cualquier otra clase de irregularidades las cuales serían muy difíciles de detectarlas, porque está afectando directamente a los ingresos de la empresa en cuanto al pago de proveedor, personal, gastos, entre otros. El cual, hoy en día existe una inflación sumamente elevada que afecta también en el flujo de caja de la empresa Sumayor de Venezuela, C.A

En cuanto a la empresa Sumayor de Venezuela , su actividad económica está centrada en el comercio de mayor ferreteros enfocado en llegar a cada rincón que conforman al país, sin embargo sus operaciones se encuentran un poco restringida a la falta de puntualidad en los pagos a proveedor. Ya que no se obtiene una fluidez de efectivo por deficiencia en cuanto a los cobros.

En el mismo orden de idea, lo antes planteado se debe quizás, tal y como los empleados señalan, falta de personal en el área de cuentas por cobrar, monitoreo

de la gestión de los vendedores hacia los clientes, falta de registrar las facturas para obtener un análisis de vencimiento y los clientes cancelen al día, Así como, llevar una planificación adecuada de flujo de caja, ya que no existe un control del presupuesto de efectivo.

La problemática anteriormente planteada, ha traído como consecuencia un desfavorable uso del capital de trabajo, debido a la deficiente organización y control en estas empresas, generando a su vez incumplimiento de los objetivos financieros establecidos por las organizaciones, como lo son realizar cobros y pagos oportunos. Así como, atraso en la emisión de los estados financieros, impidiendo que la información que se origina sea confiable, además de una inadecuada gestión financiera en cuanto al manejo del efectivo, debido a que no existen políticas para ello.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 General

Proponer Estrategias Administrativas para la mejora del flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

1.2.2 Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela C.A, a fin de garantizar las operaciones de la misma

Identificar las debilidades existentes en el flujo de caja de la empresa Sumayor de Venezuela, C.A

Diseñar estrategias administrativas que impulsen la mejora del flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

1.3 Justificación de la investigación

La siguiente investigación está dirigida a Proponer Estrategias basadas en el mejoramiento del flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A, siendo justificada a nivel práctico a través de la creación de procedimientos específicos en las áreas que se necesite, midiendo el desempeño de las actividades y operaciones, evaluando las trazabilidad de las mismas, para ver su funcionalidad en el campo. Con el éxito de esta propuesta se garantiza a la empresa el logro de sus objetivos, entre ellos el saber que cuenta con una información precisa en el departamento de cuentas por cobrar, y esto una correcta administración de los recursos obtenidos.

Debido a lo anteriormente expresado, la principal motivación para la realización de este proyecto nace de las circunstancias actuales que atraviesa el área. Así mismo, es importante señalar que la administración de cualquier organización debe estar específicamente orientada en obtener resultados de cada departamento para así poder cumplir y tener un mayor rendimiento con los egresos que se generen en la organización.

En tal sentido, se justifica el presente estudio, con la finalidad de mejorar la utilización del efectivo y a su vez, represente una orientación a los trabajadores que tiene la responsabilidad de manejar el efectivo en lo que respecta a los ingresos de dinero, así como cubrir los gastos operativos establecidos por las empresas bajo estudio. Igualmente, este trabajo de grado se considera importante ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada, al permitir una gestión financiera eficiente en el manejo del efectivo.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo de grado ofreció beneficios a la investigadora en cuanto a la temática planteada, al permitirle adquirir técnicas y habilidades profundizando sus conocimientos en conceptos tales como: gestión financiera, flujo de caja, su administración entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Balestrini (2007) el marco teórico es “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico que se asume, referidos al tema específico elegido para el estudio” (p.85), por ende se deduce que el marco teórico tiene como objetivo fundamental la definición del paradigma teórico que orienta el sentido y las líneas de acción de investigación. De acuerdo con lo citado anteriormente, el marco teórico tiene la finalidad de ubicar la investigación y ofrecer el sustento teórico, en función de la revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio.

2.1 Antecedentes

Villa. (2018). **“EL flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones gerenciales” Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.** Tiene como objeto de estudio, determinar el procedimiento financiero de la empresa Atancuri, con el fin de identificar las causas de la problemática del flujo de caja, debido a que en el presente ejercicio económico no se ha realizado la elaboración del flujo de caja proyectado, lo que ha provocado una disminución del efectivo. Su aporte como antecedente destaca que se debe tomar en consideración el flujo de caja para cualquier compra, ya que podemos programar los gastos sin tener un endeudamiento alto. Y dar mejores respuestas a los proveedores de mercancías.

Hundes y Manrique. (2018), **“Herramienta para el manejo de flujo de caja en las Empresas de Colombia.”** Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Cuyo objetivo fue: Construir una herramienta que permita realizar control y seguimiento para la toma de decisiones en el manejo del flujo de caja en las empresas. Según Hundes y Manrique, pretenden construir una herramienta que pueda permitir efectuar un control y constante seguimiento para la toma de decisiones en el manejo del flujo de caja de más Empresas de Colombia, que permita demostrar si la empresa se encuentra con resultado de superávit o déficit.

Dentro de las perspectiva las herramientas es principal componente metodológico que se traduce a estrategia, las cuales proporcionan la estructura para llevar el control y se hace un seguimiento, así mismo les puede generar futuras proyecciones. Teniendo como logro cumplir con el objetivo general que fue, “Construir y Aplicar una herramienta que permita realizar control, seguimiento en la toma de decisiones del manejo del flujo de caja”.

Obando y Castillo. (2018), **“Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el laboratorio farmacéutico ABC S.A.S”** .Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Cuyo objetivo fue: Diseñar una propuesta de mejoramiento del flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera a corto plazo para el laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S. La investigación es enfoque cuantitativo y de un estudio exploratorio, Su diseño metodológico, pretende recopilar toda la información financiera necesaria como lo son estados financieros, indicadores financieros, flujos de caja y presupuestos, para analizar el comportamiento de los mismos y lograr proyectar de manera más eficiente las cifras.

El aporte de este estudio resalta la propuesta para Mejorar el Flujo de Caja en los procesos financieros de cualquier empresa, por lo cual se relaciona directamente con la presente investigación donde se pretende aplicar.

Sánchez (2018), **“El Presupuesto de Efectivo como Herramienta de Planificación y Gestión Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa Comercial del Municipio Naguanagua Del Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. La presente investigación tuvo el objetivo de analizar cómo el presupuesto de efectivo puede ser una herramienta de gestión y planificación financiera, se enfocó en la modalidad de trabajo de campo, ya que se requirió recabar información producto de la realidad, con el propósito de diseñar bajo la modalidad de proyecto factible a las mencionadas empresas, una herramienta de gestión y planificación. El aporte de este antecedente es que uno de los elementos fundamentales para el control del efectivo es la elaboración de presupuestos, elemento que debe considerarse sobre dicha gestión.

Beltrán (2017), **“Plan de Acción Basado en la Administración Financiera para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia”**, Universidad de Carabobo. El presente trabajo tiene como conclusión que las medidas adoptadas por la empresa para la aplicación de las Políticas de Crédito y Cobranza son deficientes y no permite obtener datos confiables, ni promover la eficiencia de las operaciones debido a que se pasan por alto muchos de los controles determinados por ésta. De acuerdo a lo planteado, se recomienda a la empresa, estudiar los lineamientos formulados en el presente trabajo, a fin de ponerlos en práctica para agilizar los procesos.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas, de acuerdo con Balestrini (2007), “son el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.85). Por consiguiente para sustentar desde una perspectiva teórica el problema, se hace necesario presentar los enfoques teóricos vinculados al problema.

2.2.1 Las Estrategias:

Al respecto, Urdaneta y Alfonzo (2009) afirma que, La estrategia es el plan global para desplegar los recursos de alcanzar una posición favorable.

Importantes, Involucran una gran cantidad y tipo de recursos, No es fácil de revertir. Además sea ésta a nivel corporativo, de negocio o funcional supone la intervención del talento humano, como parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas Toda organización posee recursos ya sean, materiales, humanos, financieros, etc. La estrategia, supone la utilización de dichos recursos de manera objetiva. Una decisión tomada en términos estratégicos implica la participación de varios recursos, esto hace que sea difícil revertirla, básicamente está en juego la parte financiera. Tomando las definiciones de los siguientes autores, estrategia es:

Menguzzatto y Renau (1998): la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Estrategias - Enfoque General

Autores como Hill y Jones (2005); señalan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica. Otro autor, como Ivancebich (2003). Considera la estrategia como un plan o finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas. Otros enfocan por ejemplo Strickland (2003) la estrategia de una organización es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito.

Importancia de las Estrategias en las Empresas:

Así mismo el autor antes mencionado hace referencia que la estrategia, ayuda a que las empresas conozcan lo que son, y lo que quieren llegar a ser, lo cual lo consiguen con una buena planificación y ejecución de su Estrategia. Es muy importante una buena planificación estratégica, para que las empresas puedan seguir siendo competitivas, y aún más, para que amplíen su mercado. Para el logro satisfactorio de una estrategia es necesario, que se definan los

objetivos así como los indicadores que ayudará a que se alcance dichos objetivos. Al momento de establecer la estrategia se debe poseer un buen nivel de creatividad, ya que la parte teórica debe ser llevada a la práctica, ésta ayuda a que las empresas sean innovadoras, y puedan ser flexibles a los cambios que se presentan en el entorno.

2.2.2 Flujo de caja

Hirache (2013) El flujo de caja es una herramienta financiera que permite valorar la empresa aplicando el método de flujos de caja descontados, identificando fuentes de valor agregado y apalancamiento; permite evaluar el nivel de rentabilidad actual en función del valor de la empresa, obtener financiamiento, nuevos inversionistas o socios estratégicos, evaluar alianzas estratégicas sobre proyectos a emprender.

Rodríguez (2014), el flujo de caja es la estimación de los ingresos y egresos de efectivo de una empresa en un periodo determinado. Se refiere a la cantidad de efectivo que se genera mediante las operaciones, el cual ayuda a determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

Objetivos.

Ávila (2017), “el flujo de caja permite reportar los ingresos operativos proyectados, así como los egresos o gastos necesarios para tomar decisiones que impulsen el crecimiento de una empresa. Es llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow”. Rodríguez (2014), examinar el movimiento de efectivo para un periodo determinado, delimitar los periodos en el que la empresa necesitará efectivo, mostrar el nivel mínimo de efectivo que la empresa

debe poseer, para determinar los periodos en que hay déficit o exceso de efectivo, plantear las políticas de financiamiento, proyectar los ingresos de efectivo futuros, con el fin de cumplir con los gastos operativos en los que incurrirá la empresa.

Hirache (2013), Permiten conocer la liquidez de la empresa y controlar el movimiento del efectivo para un periodo determinado, establece el nivel mínimo de efectivo, para identificar los periodos de déficit o excedente de efectivo, permite identificar la necesidad mínima de efectivo, para fijar políticas de financiamiento como ajustar el 21 periodo de condiciones crediticias y permiten la adecuada toma de decisiones sobre el uso y destino del efectivo y equivalente de efectivo, nuevas inversiones, segmentos operativos.

2.2.3 Planeación Financiera

La planeación financiera estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos, activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. Ahora bien, si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, para Stonner (2000: 63) “el proceso de planificación financiera debe identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios”.

Por otra parte, la planificación financiera es una herramienta fundamental con la que cuentan las empresas durante los procesos de las tomas de decisiones. Adicionalmente, procura plantear diferentes objetivos a cumplir, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad. En definitiva, una buena planificación financiera debe conducir a los gerentes financieros a tener en consideración,

determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa, con el fin de tomar las medidas correctivas que puedan dar a lugar.

2.2.4 La Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

2.2.5 Perspectiva del Cliente

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, atención, fidelidad, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de negocios articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos futuros de categoría superior.

2.2.6 Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y

Capacidades que la empresa necesita mejorar, los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son puntos críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

2.2.7 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, también identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. El aprendizaje y crecimiento de una organización, procede de tres fuentes primarias: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa, que incluye las competencias y su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor la disponibilidad de visión estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima organizacional propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, que tendrá que invertir en la capacitación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

3. Definición de Términos Básicos

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio y las herramientas que facilitan su elaboración como: Lienzo de Business life model por Santiago Restrepo, Business model generation por Alexander Osterwalder, Fluid minds de Patrick Stähler, entre otros.

Flujo de caja: El flujo de caja es la estimación de los ingresos y egresos de efectivo de una empresa en un periodo determinado. Se refiere a la cantidad de

efectivo que se genera mediante las operaciones, el cual ayuda a determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

Ingresos: son aquellas operaciones que aumentarán los recursos o la riqueza de la empresa. Existen otros ingresos a parte por ventas ya que se pueden ocasionar por otros conceptos, como serían los intereses que se pueden percibir de los bancos por inversiones realizadas por la empresa. (Maestre, 2015)

Liquidez: el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos el líquido o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

Tesorería: es el conjunto de disponibilidades líquidas que pueden estar en la propia empresa o en sus cuentas bancarias. Se ocupa de los flujos monetarios originados por la gestión de cobros y pagos. (Rey, 2016).

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Efectivo: Es la parte efectiva con que cuenta una empresa, bien sea que este dentro o fuera de la misma y convertible en moneda de manera inmediata.

Estado de Flujo de Efectivo: Facilita la información sobre los cobros y pagos realizados en efectivos en una empresa mediante su ejercicio contable

Efectivo: Es la parte efectiva con que cuenta una empresa, bien sea que este dentro o fuera de la misma y convertible en moneda de manera inmediata.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco Metodológico tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que ha seleccionado para desarrollar la investigación, los cuales la investigadora debe justificar. En este capítulo se definen el conjunto de herramientas metodológicas que permiten abordar el campo de la investigación.

3.1 Tipos, Diseño de la Investigación

La investigación es de campo, en virtud de que permitió visualizar y recopilar los datos que se requirieron de una forma directa, los cuales fueron procesados para obtener resultados que ayudaron a proponer una solución a la problemática planteada en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A. Asimismo, refiere el autor, Tamayo y Tamayo (2007) , que para obtener algún resultado de manera clara y precisa, es necesario aplicar algún tipo de investigación, puesto que está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada.

El proyecto factible consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar los problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

En función de estos criterios la presente investigación tuvo como objetivo proponer Estrategias Administrativas para la Mejora del Flujo de Caja en la Empresa Sumayor de Venezuela C.A. En tal sentido, se apoyó en un diseño de campo, descriptivo. Al respecto, Arias (2006) expresa: "...la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna." (p. 45). Se plantea el estudio de carácter descriptivo tomando en cuanto lo que refiere Tamayo y Tamayo (2007) que el propósito de los estudios descriptivos es:

...comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

3.2 Fases Metodológicas de la Investigación

3.2.1 Fase N° I Diagnostico de la situación actual que se presenta con la gestión del manejo del Flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A.

En esta fase se realizó el diagnóstico de la situación, requiriendo para ello seleccionar técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la población y muestra. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2007), explica que "...la población es el conjunto de individuos u objetos de lo que se desea conocer algo en una investigación" (p.108). Para efectos de esta investigación, la población fue de tipo finita porque estuvo conformada por nueve (9) empleados de la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A. distribuidos como se enuncia a continuación:

Cargo	Cantidad
Gerencia General	1
Administrador	1
Analista de CXC	1
Analista de CXP Y Tesoreria	1
Analista de RRHH	1
Analista de Compras	1
Coordinadores de Ventas	2
Gerente de Operaciones y Logistica	1
Total Poblacional	9

FUENTE: Ñanguren (2020)

Sobre este particular, Hernández, Fernández y Batista (2009), indican en cuanto a la selección de la muestra “... aquí el procedimiento no es mecánico ni en base de fórmulas de probabilidades sino que dependen del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.”

Adicionalmente, el cuestionario lo define Claret (2010), como “un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas de forma cuidadosa relacionadas al problema estudiado”. Este cuestionario contempló doce (12) ítems con dos alternativas de respuestas, a saber: (SI) ; (NO), estos a su vez y cumpliendo con los pasos del método científico, se corresponden con los indicadores de las dimensiones de cada variable.

Obtenidos los datos a través del cuestionario se procesó la información a través de gráficos de frecuencias y porcentuales y se analizarán los datos a fin de dar respuestas a los objetivos planteados y de esta forma diseñar la propuesta.

3.2.2 Fase N° II Determinación de las fortalezas y debilidades en la gestión del manejo del Flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

Para efectos, de dar cumplimiento a esta fase se utilizó como técnica la observación estructurada, la cual es definida por Hernández y otros (2007) “como aquella que permite observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones y situaciones, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (p.98)

Para ello se usó como instrumento una Matriz FODA definida por Flames (2003) “como una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, organizaciones, entre otras. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas” (p.34) lo que permitirá identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que intervienen en la gestión del manejo de Flujo de Caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A.

3.3.3 Fase N° III Diseño de las Estrategias Administrativas para el Mejoramiento del Flujo de Caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A.

En esta fase se desarrolló la propuesta a partir del diagnóstico definitivo del proceso de investigación, mediante la descripción de la propuesta. La presentación de la propuesta estuvo enmarcada de la siguiente manera: Presentación de la propuesta donde se explica detalladamente los aspectos a considerar para su desarrollo, objetivo general de la propuesta que muestra su propósito principal, objetivos específicos de la

propuesta que son los pasos a seguir para cumplir con el objetivo general, justificación o razones para su diseño, ventajas que contiene la propuesta para la empresa y sus empleado

CAPITULO IV

RESULTADO

En este capítulo se presentan las respuestas obtenidas luego de aplicado el cuestionario a los sujetos de la muestra de nueve (9) empleados de la empresa objeto de estudio con la finalidad de diagnosticar la situación actual que se presenta con el flujo de caja de la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A.

Es importante acotar que los resultados se presentan a través de cuadros porcentuales y de frecuencia con su respectivo análisis e interpretación de resultados como una manera de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación. Por lo tanto, la estadística descriptiva permitió organizar y presentar un conjunto de datos de manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura e interpretación.

También se presenta el desarrollo de la segunda fase metodológica, dirigido a Señalar las fortalezas y debilidades en la manejo de flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A a través de la matriz DOFA.

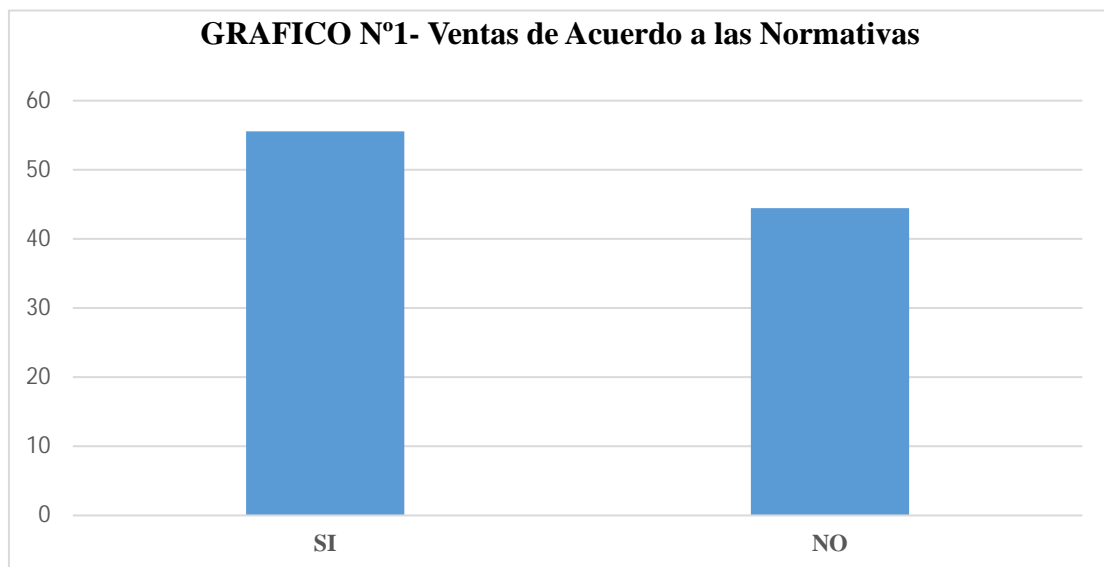
4.1 Diagnostico de la situación actual que se presenta en manejo de flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A.

1.- Los vendedores llevan a cabo las ventas de acuerdo a la normativa presentada por la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

CUADRO N°1: Ventas de Acuerdo a las Normativas -

Ítems	F	%
SI	5	55,55%
NO	4	44,44%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

El 55,55% de los encuestados opinaron que SI se cumplen con las normativas de ventas de la Empresa Sumayor de Venezuela. Lo cual implica que al no existir la

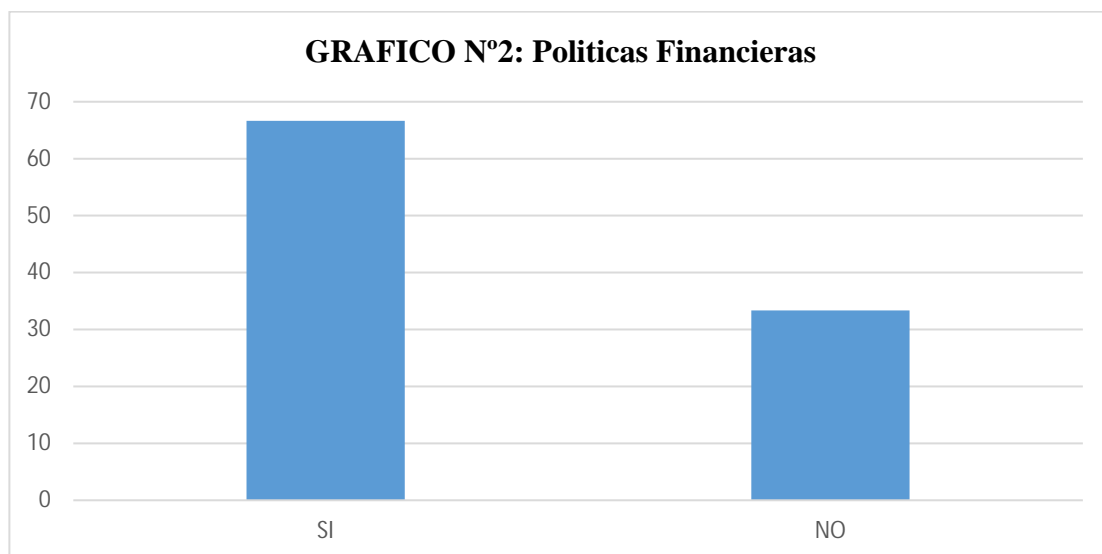
aplicación correcta de las normas afectara los objetivos de la empresa. El 44,44% que NO caso contrario.

2.- Tiene la empresa políticas por escrito para la gestión de cobros y pagos.

CUADRO N°-2- Políticas Financieras

Ítems	F	%
SI	6	66,66%
NO	3	33,34%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

Se puede apreciar en el grafico que el 66,66% de los encuestados manifestó que la empresa SI tiene las políticas definidas para la concesión de créditos y pagos, mientras que el 33,34% dice que NO. Las condiciones y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la misma, y al igual que sucede con otros activos corrientes, puede variar el nivel de las cuentas por cobrar de acuerdo con el compromiso entre el rendimiento y el riesgo dispuesto a asumir.

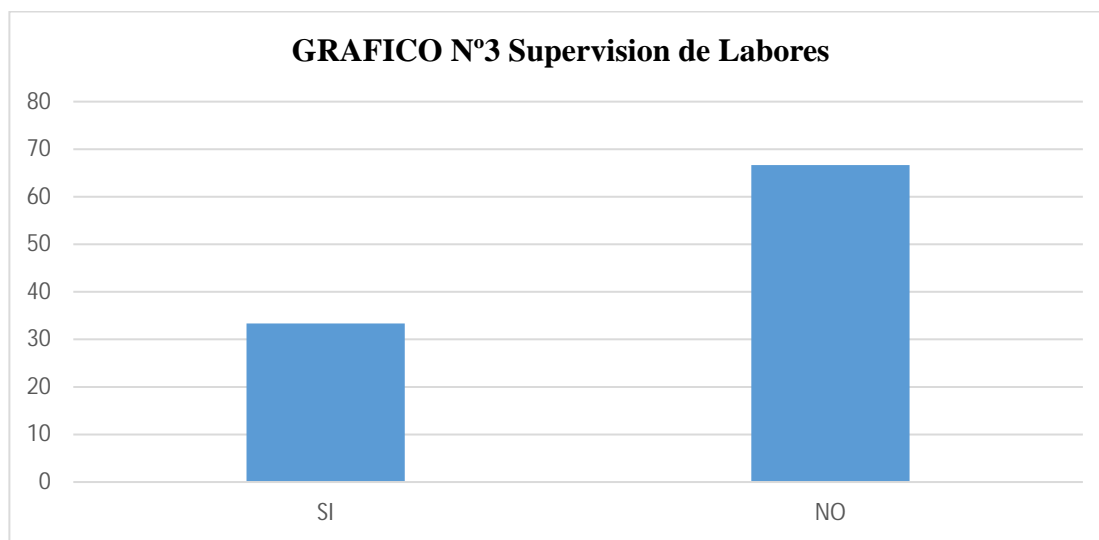
Disminuir los estándares en las políticas de crédito establecidas constituye un riesgo en mantener cuentas por cobrar adicionales, así como de pérdidas por cuentas incobrables.

3.- Se supervisan que las labores de los vendedores se cumplan correctamente de acuerdo a las normativas.

CUADRO N°- 3 Supervisión de Labores -

Ítems	F	%
SI	3	33,33%
NO	6	66,67%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

El presente grafico muestra que el 66, 66% indican una tendencia negativa ya que para ellos esta condición NO se cumple, realidad indicativa de las debilidades presentes en cuanto a la hora de generar las ventas, para que cliente cumpla con lo establecido y no generar pérdidas, y el 33,33% opina que SI se realizan las labores de supervisión de los vendedores, esto es coincidente con lo expresado por Muñiz (2003), cuando señala

lo siguiente: La empresa como organización estructurada debe tener un sistema que controle su situación interna y externa.

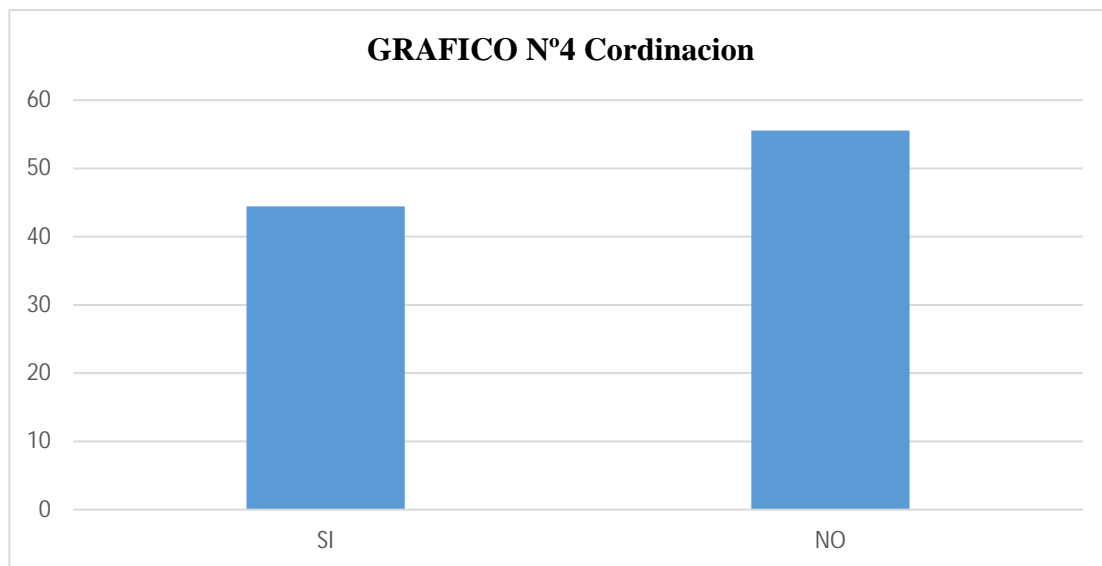
De esta manera el control en la empresa es necesario cada vez más debido a las siguientes causas: está en crecimiento o expansión, existe una competencia y un entorno cambiante, se producen cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo.

4.- Existe coordinación entre los departamento implicados en la entrega de facturas de ventas.

CUADRO N°-4 Coordinación

Ítems	F	%
SI	4	44,44%
NO	5	55,56%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

En cuanto a si existe coordinación de las actividades relacionadas entre los departamentos un 55,55% de los encuestados indica NO existe este tipo de coordinación

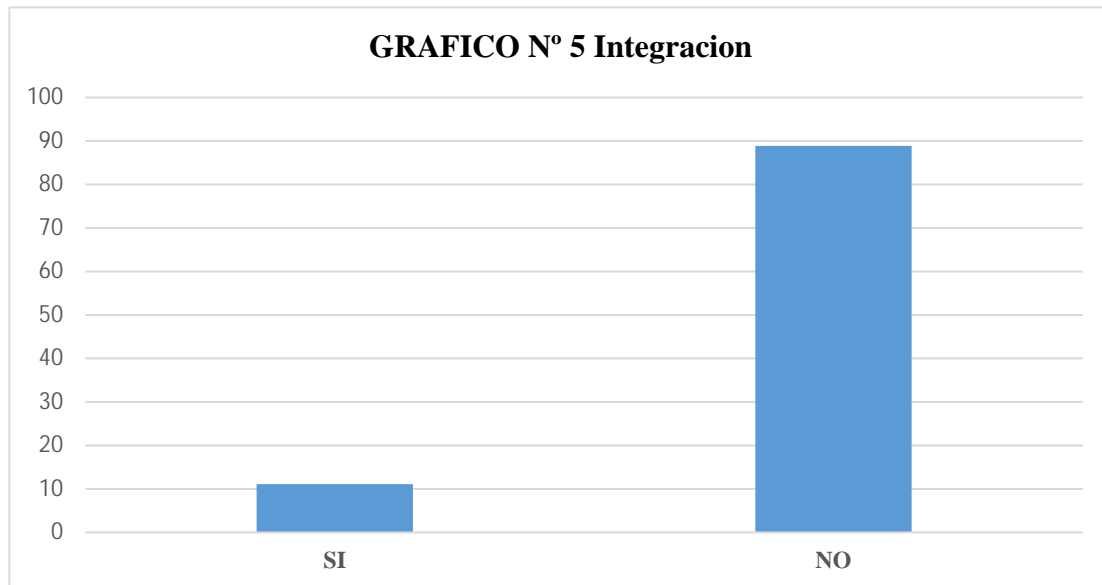
y un 44,44% que SI, realidad que pone de manifiesto la carencia de organización en cuanto a los paso a seguir y tareas relacionadas en cuanto a la gestión del cobro de las facturas. Esto a pesar de lo expresado por Kaplan y Norton (2005), cuando dicen que “la gestión de coordinar, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas”.

5.- El equipo de trabajo realiza las actividades de forma integrada para cumplir con los objetivos programados en el departamento de cuentas por cobrar.

CUADRO N°5- Integración

Ítems	F	%
SI	1	11,11%
NO	8	88,89%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

Tal como puede observarse en un 88,89% expresa que NO se realizan actividades, poniendo en manifiesto la falta de trabajo integrado para el cumplimiento de las

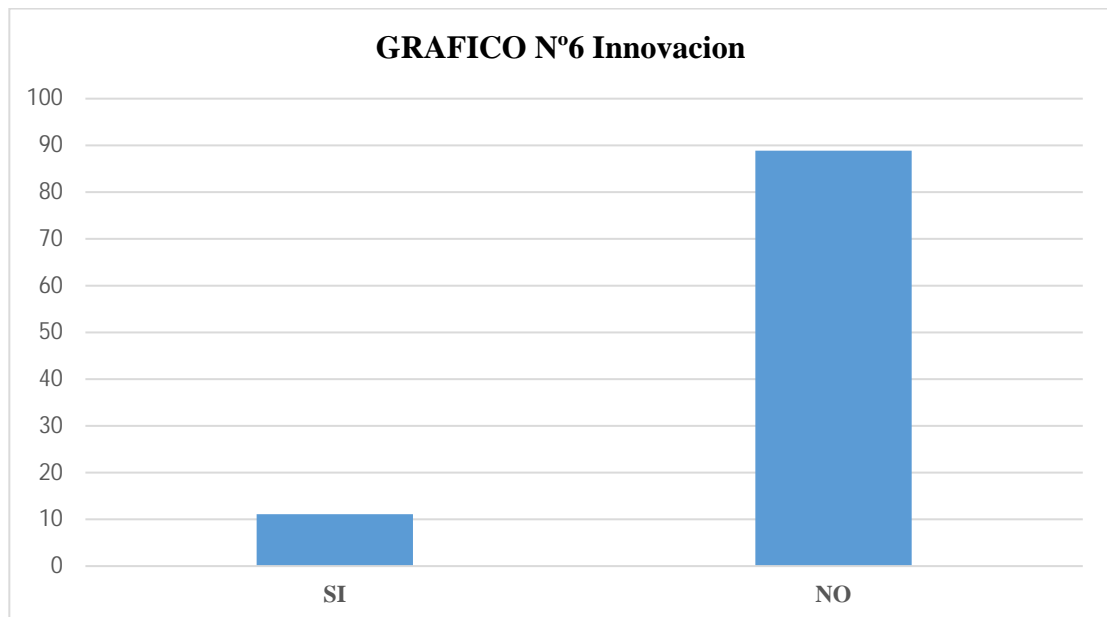
actividades, también comenta que todas la responsabilidad solo cae en la persona encargada del departamento y un 11,11% opina que SI . Al respecto, Valero (2011) acota que la eficiencia y eficacia, son elementos fundamentales para el éxito de una organización, ya que el control y trabajo integrado de sus procesos debe estar enmarcado hacia el logro de estos objetivos.

6.- Se utiliza estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de cuentas por cobrar.

CUADRO N°6 Innovación

Ítems	F	%
SI	1	11,11%
NO	8	88,89%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

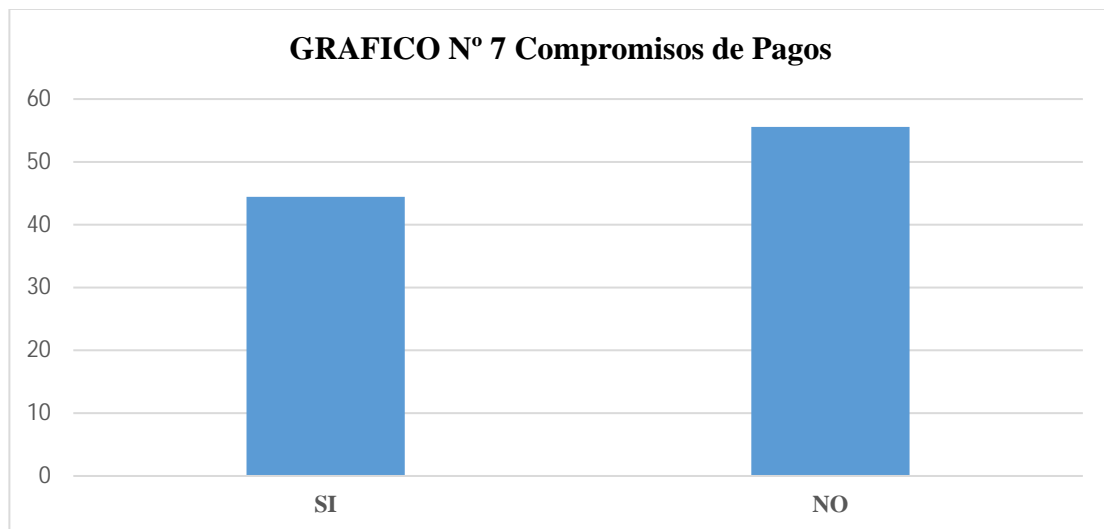
El grafico precedente muestra que en un 88,89% dijo que NO se utilizan estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de cuentas por cobrar, realidad que pone de manifiesto la necesidad de estrategias para permitir la entrada de dinero y mantener un buen flujo de caja y un 11,11% que SI ocurre. Adicionalmente, las estrategias innovadoras pueden permitir el cambio que requiere la empresa para optimizar sus procesos.

7.- ¿Cumple la empresa con sus compromisos de pagos dentro de los lapsos señalados por sus proveedores?

CUADRO N°7 Cumplen Compromisos de Pagos

Ítems	F	%
SI	4	44,44%
NO	5	55,56%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

De acuerdo con el grafico el 55,56% indican que estos compromisos NO se cumplen en el lapso señalado por sus proveedores y un 44,44% indica que SI se cumple los compromisos de pagos a los proveedores. Por lo que se infiere que las empresas bajo estudio deberían cuidar y valorar su historial crediticio ante sus proveedores. Esto sin

duda, representa una debilidad en cuanto a la gestión del efectivo, no respetando los lapsos establecidos por el proveedor las condiciones del crédito y descuento otorgado por pronto pago se pueden perder.

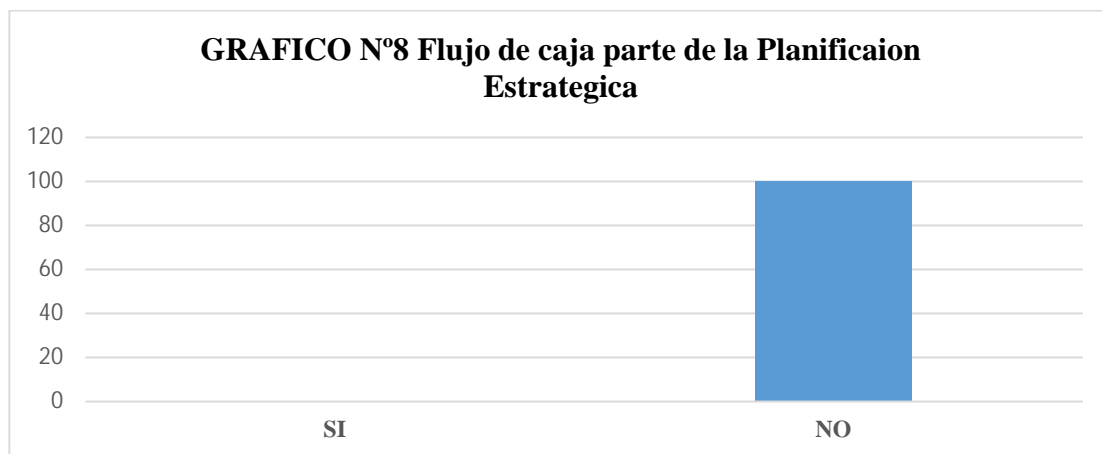
Según Gitman y Zutter (2012: 196) una de las estrategias básicas para una administración de efectivo óptima, constituye el “cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la porción crediticia”.

8.- ¿Realiza actualmente la empresa el flujo de caja como parte de su estrategia de planificación?

CUADRO N°8.- Flujo de Caja Forma parte de la Planificación Estratégica

Ítems	F	%
SI	0	0%
NO	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

Como es representado en el grafico el 100% de los encuestados indica que NO se realiza la actualización del flujo de caja para ser parte de la planificación estratégica. Waterhouse señala: “La planificación del flujo del efectivo constituye una herramienta de prevención del efectivo que permite a la dirección evitar los problemas con el efectivo que podrían dañar gravemente las actividades normales de una empresa”.

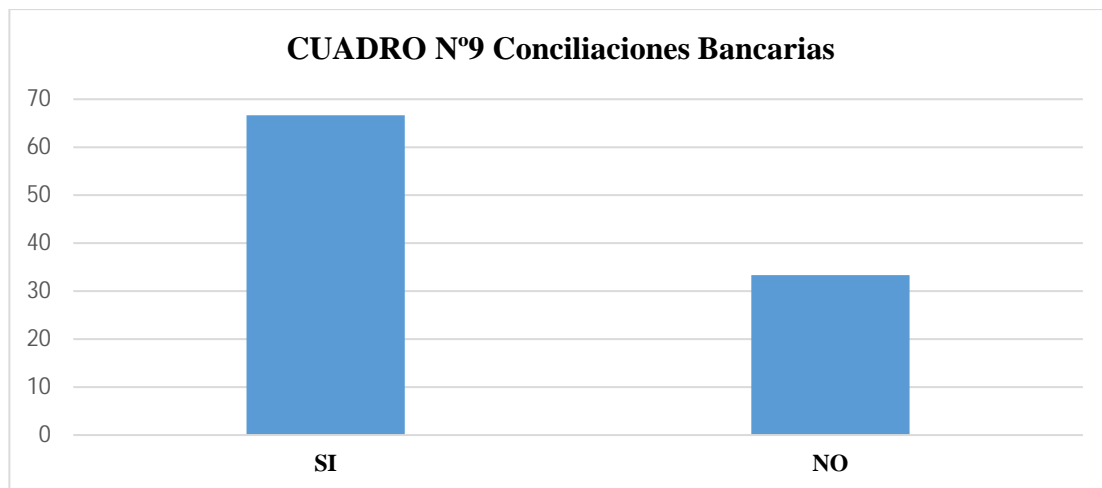
El flujo de caja, se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa en la empresa, sin embargo la importancia del Flujo de Caja radica en que permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregando información clave que ayuda en la tomar de decisiones, tales como: cantidades de mercancía que se puede comprar en determinado momento, o si se debe cobrar al contado o es factible vender a crédito.

9.- ¿Se realizan mensualmente las conciliaciones bancarias?

CUADRO N° 9- Conciliaciones Bancarias

Ítems	F	%
SI	6	66,66%
NO	3	33,34%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

En el grafico es representado el total de los encuestados indicando que el 66% dice que SI se realizan las conciliaciones cada mes y un 33,34% indica que NO se cumple con las conciliaciones mensual.

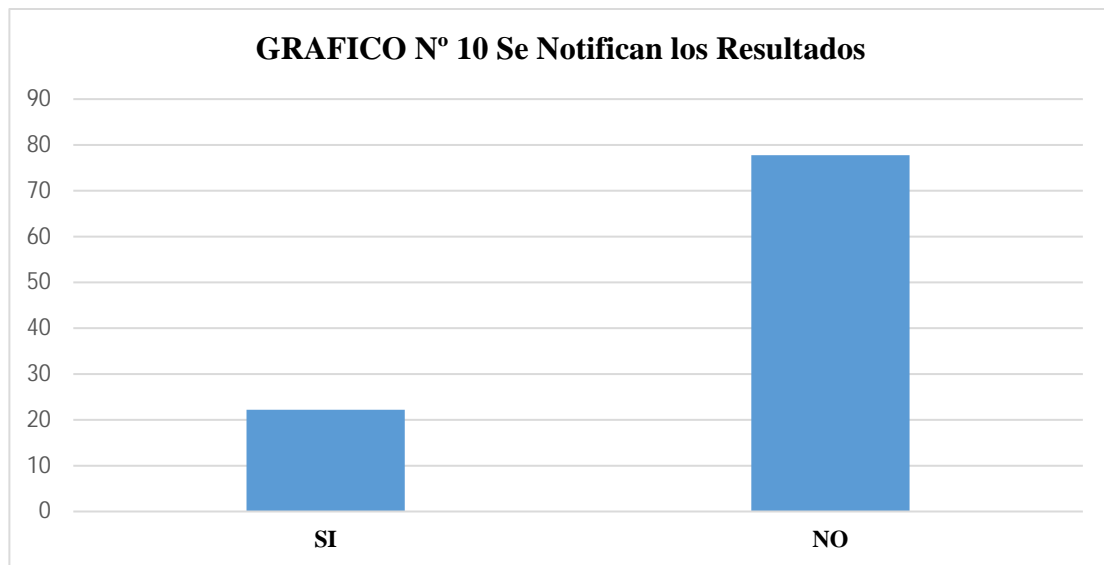
Lo cual representa una fortaleza para las organizaciones motivadas a que ésta representa un mecanismo de control, y a su vez permite sustentar las diferencias entre los registros contables y el saldo del banco. Un buen control de gestión implica conocer de dónde procede el dinero de la empresa, como lo gasta y el saldo actual de efectivo. Siendo importante la elaboración de la conciliación bancaria para determinar las diferencias existentes, conseguir el saldo correcto, preparar correctamente el flujo de caja y conocer realmente la disponibilidad de la empresa.

10.- ¿Se reporta el resultado de las conciliaciones bancarias?

CUADRO N° 10- Se Notifican los Resultados

Ítems	F	%
SI	2	22,22%
NO	7	77,78%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

Al respecto un 77,78% indicó que NO se notifican el resultado de las conciliaciones al responsable de Finanzas y un 22,22% indicó que SI se notifica cada empresa debe

dar cumpliendo con los objetivos de control interno dentro de las organizaciones y de supervisión en las mismas.

La importancia de la conciliación bancaria como mecanismo de control en la empresa, radica en que los saldos mensuales bancarios, inclusive cuando estos no sean significativos, involucran movimientos relevantes puesto que guardan una estrecha relación con las fuentes de ingreso de la empresa y los desembolsos de la misma, además de que facilita una fiscalización de este rubro.

11.-Existe un procedimiento escrito y aprobado para:

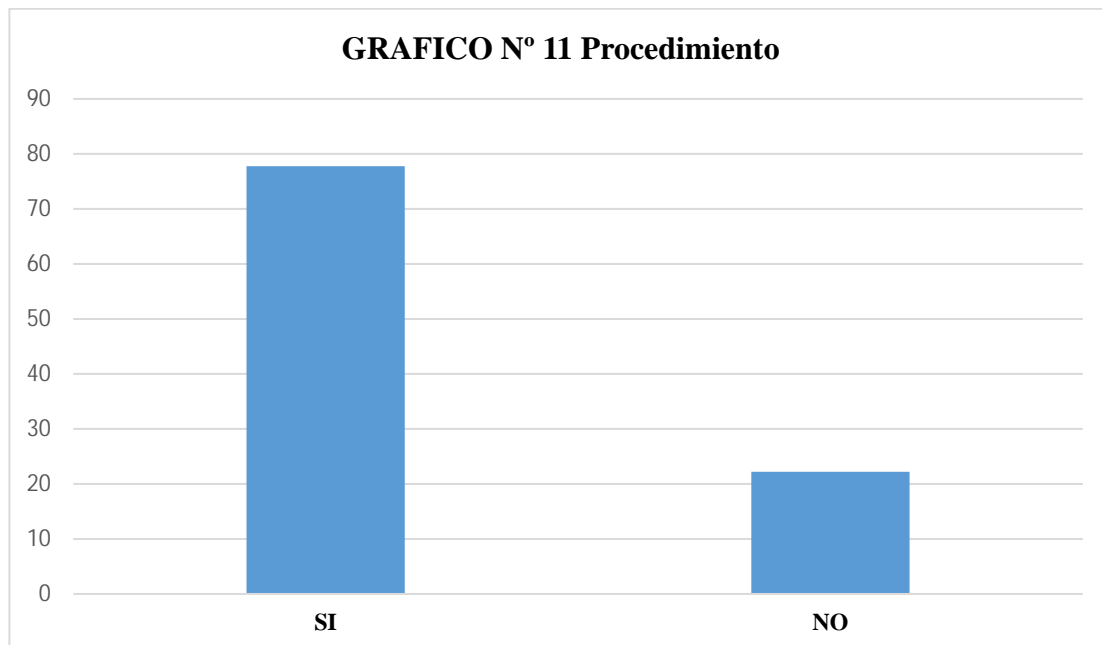
a. Control del efectivo

b. Manejo del efectivo

CUADRO N° 11 Procedimiento

Ítems	F	%
SI	7	77,78%
NO	2	22,22%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

La encuesta arrojó un 77,78% indicando que SI se cumple con los procedimientos escritos de control y manejo de efectivo y el 22,22% indicó que NO se cumple. Controlar el efectivo es saber valorar las fuentes que han generado dichos ingresos, en el sentido que el efectivo es el medio por el cual la empresa puede obtener los bienes y servicios para su debida operatividad.

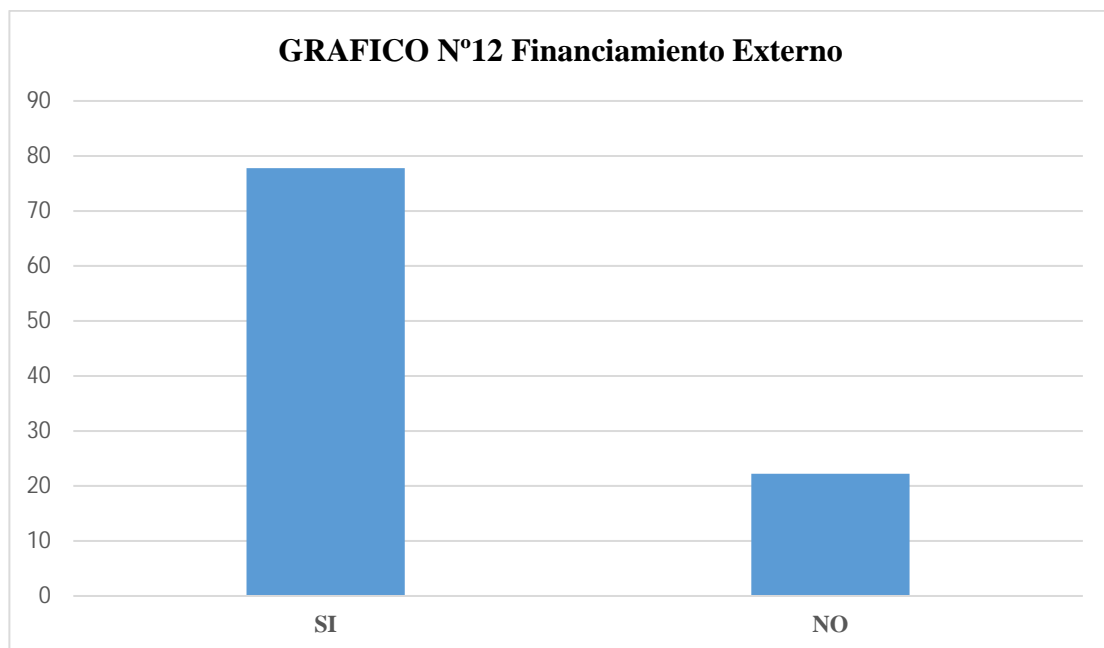
Es de mencionar que el manejo de efectivo, es de vital importancia para tener una adecuada liquidez del negocio, lo cual permite tener una operatividad razonable.

12.- Acude la empresa al financiamiento externo a través de entidades bancarias

CUADRO N°12- Financiamiento externo

Ítems	F	%
SI	7	77,78%
NO	2	22,22%
Total	9	100%

Fuente: Ñanguren (2020)



Fuente: Ñanguren (2020)

El 77,78% de los encuestados indican que SI la empresa solicita financiamiento externo y un 22,22% que NO lo hace, bajo estudio necesitan de capital en efectivo para hacer frente a los distintos gastos de inversión y de operaciones. Ahora bien, es importante destacar que la provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas.

Objetivo N° 2 Señalar las fortalezas y debilidades en la gestión del manejo del flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición a las mejoras. 2. Trabajo en Equipo. 3. Buena comunicación y trato respetuoso. 4. Buen clima organizacional 5. Capacidad de mejorar los procesos internos para alcanzar los objetivos propuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cumplen las ventas de acuerdo a las normativas 2. No existe supervisión de las labores de los vendedores. 3. No hay coordinación entre los departamentos para agilizar el proceso de cobro más rápido. 4. No están claramente definidos los procesos en el área de cuentas por cobrar. 5. Debilidades en la atención de clientes 6. No se cumplen los pagos a proveedor de acuerdo al lapso establecido.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseen por escrito las políticas financieras de pagos y cobros. 2. Capacitación del personal para un desempeño laboral óptimo en cuentas por cobrar. 3. Oportunidad de brindar atención de calidad a los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de credibilidad organizacional 2. Pérdida de cliente y proveedores.

<p>4. Incremento de Ingresos financieros A través de entidades bancarias.</p> <p>5. Se cumple mensualmente con el registro de las conciliaciones bancarias.</p>	
---	--

Fuente: Ñanguren (2020)

Síntesis de Resultados del Cuestionario y Matriz FODA

Luego de aplicado el cuestionario y la Matriz FODA se pudieron determinar las siguientes debilidades:

1.- La Empresa Sumayor de Venezuela, C.A la empresa objeto de investigación no cuenta con una supervisión continua hacia los vendedores de manera que las políticas financieras se apliquen correctamente y no perjudique el área de cuentas por cobrar para obtener un buen flujo de caja.

2.- No existe una integración de los departamentos para que el ingreso de las ventas no tarde en ingresar a los activos financieros de la empresa. Tampoco una persona asignada que se encargue exclusivamente de las actividades como recepción y entrega de las facturas de ventas para el proceso de cobro, en consecuencia teniendo un déficit en el flujo de caja.

3.-inexistencia de pagos a proveedores, no se cancelan las deudas adquiridas en el tiempo establecido por ellos.

CAPITULO V

PROPUESTA

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA MEJORA DEL FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA SUMAYOR DE VENEZUELA, C.A

5.1 Descripción de la Propuesta

La aplicación de mejorar en las organizaciones el flujo de caja es de vital importancia en la medida que esta herramienta permita identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la institución y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño de la actividad que se realiza.

La propuesta constituye un aporte a la visión general al área de cuentas por pagar de la empresa como al equilibrio y alineamiento de los objetivos estratégicos para la consecución de la misión determinada por la organización, por lo tanto, se propician los cambios necesarios para lograr los deseos de las partes interesadas en dicha organización. así como permite la incorporación de mejoras continuas de las estrategias y planes de acción para la consecución de los objetivos determinados como estratégicos y fundamentales para la organización, asignando inclusive recursos, responsables, facilitando la Planificación Estratégica dentro de la misma.

De allí que la propuesta basada en mejorar el flujo de caja sirve como un aporte al departamento de cuentas por cobrar y despacho como un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar o traducir la misión y la estrategia de los procesos organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los cuales permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

El objetivo de la perspectiva de clientes o atención al público es incrementar la capacidad competitiva de la organización mediante la segmentación y personalización de sus bienes y servicios, adscribiéndolos a las necesidades de los mismos. El objetivo de la perspectiva interna es analizar la adecuación de los procesos internos de la organización de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir, con ello, altos niveles de rendimiento financiero. Los indicadores de este bloque se refieren a la eficacia y eficiencia de los procesos, medidos en términos de costo, calidad y tiempo. Finalmente, en relación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

5.2 Beneficios de la Propuesta

Con la aplicación de las estrategias para mejorar el flujo de caja, la organización, podrá clarificar y traducir visión con estrategia; comunicar y relacionar los objetivos concebidos por la gerencia; planificar e identificar proceso y alinear iniciativas estratégicas del control financiero; así como llevar a cabo procesos de retroalimentación y el aprendizaje que conlleve a la integración departamental y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión que allí se realiza. La correcta administración del nivel de los departamentos, puede ser un factor de éxito o fracaso de una empresa. Con tal debe establecer políticas y procedimientos en los procesos que tienen que ver con la administración de los pagos.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Proponer Estrategias que permitan obtener un flujo de caja efectivo en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

5.3.2 Objetivo Especifico

Lograr operaciones eficientes y eficaces en el área de Cuentas por Pagar de la Empresa Sumayor de Venezuela C.A,

Diseñar la aplicación de procedimientos para cada área de trabajo involucrado en pro de lograr los objetivos para obtener un buen flujo de caja de la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

Diagnosticar la visión y misión de la empresa para así lograr un plan estratégico donde se pueda obtener un flujo de caja eficaz en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A

Salvaguardar los recursos monetarios de la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

5.4 Desarrollo de la Propuesta

Las Estrategias basadas en la mejora del flujo de caja en la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A contiene una serie de fases que se inician con el diagnóstico situacional que se presenta en dicha organización respecto a las debilidades presentes en los procesos de la gestión de cuentas por pagar, lo cual pudo corroborarse a través del cuestionario aplicado en la organización.

Se establece en primer lugar la Misión y Visión del área de cuentas por pagar y a partir de allí se establecen los objetivos estratégicos desde las perspectivas en cuanto a (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje).



Fuente: Ñanguren (2020)

Como se puede observar la metodología para la definición de la estrategia se partirá de la visión y misión de la organización en este caso el área de cuentas por pagar en la Sumayor de Venezuela, C.A. La visión, como respuesta a la pregunta ¿a dónde quiere llegar la organización o qué quiere alcanzar? La misión, como reconocimiento de cuál es la razón de ser de la organización. Considerando que ambas ya estén delimitadas, la definición de la estrategia implica que los primeros niveles de la organización clasifiquen cuáles son sus metas con un enfoque de comunicación a lo largo de toda la institución.

Misión

Lograr una eficiente gestión de los recursos en las empresas conforme a los principios y normas aplicables a las finanzas y contabilidad, y en cumplimiento del marco legal vigente.

Visión

Generar flujos de efectivo que permitan alcanzar un incremento de la rentabilidad en las empresas, consolidando sus operaciones financieras para el año 2020.

Valores Corporativos

- Honestidad, el personal debe ser reconocido por la honestidad en su proceder.

- Responsabilidad, por parte de la organización en el cumplimiento de los compromisos asumidos.

- Calidad, debe ser el valor agregado de la empresa.

Objetivos Estratégicos

Después de realizar el análisis en la etapa anterior se establecen los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es la clave para enfocarnos a la implantación de la estrategia en el área de cuentas por pagar de la Empresa Sumayor de Venezuela, C.A

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera	
PF01	Controlar los ingresos y egresos
PF02	Mejorar la eficiencia en las actividades de cuentas por pagar
PF03	Reducir los atrasos de pagos a proveedores
Pf04	Aprovechar descuentos otorgados por los proveedores

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Cliente	
PC01	Optimizar la atención al cliente a través de una gestión eficiente
PC02	Brindar atención de calidad
PC03	Brindar respuestas oportunas a los requerimientos y solicitudes de los clientes

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos	
PI01	Reducir los atrasos de facturas
PI02	Llevar un control de los días de vencimientos
PI03	Apoyar al departamento de cobros

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
PA01	Mejorar desarrollo organizacional.
PA02	Capacitar al Personal
PA03	Aumentar la satisfacción de los Empleados al tener funciones claramente detalladas.

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Dado que la razón de ser de las empresas son principalmente de tipo económico, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. En todo caso, se propone establecer la visión de la organización desde la perspectiva financiera y la formulación de metas generales.

Ingresos y Egresos de Efectivo.

Establecer un control claro y preciso de las entradas y salida de efectivo, Las ventas serán únicamente realizadas en base a las políticas de cobranzas y pagos. Así mismo, se recomienda realizar anualmente el análisis DOFA, a fin de conocer la situación en que se encuentra la empresa en un momento determinado; promoviendo

la toma de decisiones eficaces y ajustadas a la situación actual. Para tener establecido la relación entre los objetivos financieros-Rentabilidad.

PERSPECTIVA CLIENTES:

Reuniones Semanales con el Personal para intercambiar ideas y esforzar las líneas de acción a seguir para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Brindar una Buena Atención al Cliente, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención. Brindar servicio al personal permite ganar la confianza y preferencia de éste a visitar la empresa y quede conforme con el servicio requerido.

Buzón de Sugerencia Colocar en la empresa un buzón de sugerencias para que las personas que son allí atendidas puedan dejar por escrito reclamos o sugerencias para mejorar la calidad de servicio.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

Monitoreo: Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al sistema de control interno, sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros. Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes.

Sistema Computarizado: Procurar que el control de fecha de vencimiento se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente las facturas que ya fueron entregadas a los clientes El sistema debe proveer control permanente de cuentas por cobrar al día, de manera de tener actualizadas de forma real el vencimiento.

Riesgo de Pérdida de Efectivo: Lo primero que se debe determinar para comenzar de forma correcta con el análisis de las cuentas por cobrar, es realizar un correcto registro de todas las facturas despachada para determinar el vencimiento real de las mismas y así poder obtener de forma real cuanto ha sido la perdida por no cumplir los días de créditos establecidos. . Además realizar un análisis de riesgos de la tarea, esta es una de las actividades principales para la identificación de peligros, evaluación y medida de control de los riesgos, ya que se basa en el análisis del trabajador que va a ejecutar la tarea o trabajo, y revisado por el supervisor a cargo, de esta forma se asegura que el trabajador tendrá en forma clara toda la información para controlar los riesgos y de esta forma realizar un trabajo de calidad.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Información y Comunicación

Permitir el acceso a los procedimientos de cobros al personal correspondientes.

Involucrar al personal en el control de las facturas: concientizarlo con la entrega de las misma al departamento de cuentas por cobrar y sobre el riesgo del atraso que se puede generar si no se obtiene el ingreso de esa venta; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de la evolución, en lo que a pérdidas o ganancias se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

Estrategias Generales.

- 1.- Inducción a los vendedores en cuanto a la aplicación de las políticas financieras.
- 2.- Constante supervisión a los vendedores en cuanto atención a los clientes.
- 3.- Aplicación de la condición pago en divisas.
- 4.- Aclaración a las condiciones crediticias, si es de forma contada o crédito.
- 5.- Las facturas deben ser chequeadas unas veces entregadas al cliente la mercancía, para dar fe de que el cliente recibió conforme colocando firma, sello y fecha de recibido al reverso de la factura.
- 6.- Las facturas chequeadas conforme deben ser enviadas inmediatamente al departamento de cobros.
- 7.- La persona encargada del departamento de cuentas por cobrar debe recibir las facturas y registrar en sistema fecha de entrega de la misma.

- 8.- Se debe verificar fecha de vencimiento y condición de pago solicitada (crédito-contado)
- 9.- Se enviara a los vendedores reporte de facturas que fueron entregadas.
- 10.- La persona de cobros debe estar en constante comunicación con los vendedores y clientes para que las condiciones crediticias se cumplan.
- 11.- Una vez obtenido el pago se debe notificar al área encargada para su revisión.
- 12.- Ya obtenido el pago se debe registrar en sistema el ingreso.

5.5 Análisis de Factibilidad

Operativa

La propuesta de estrategias administrativas para mejorar el flujo de caja en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A se considera factible desde el punto de vista operativo, debido a que en la empresa se cuenta actualmente con la infraestructura y el área destinada a llevar a cabo la gestión dirigidos a optimizar el proceso de cobros.

Técnica

En el desarrollo de la investigación se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, tales como recursos informáticos, y material bibliográfico e instrumentos de recolección de datos para desarrollar y cumplir con el plan propuesto. No requiriéndose recursos materiales ya que la propuesta engloba acciones que han de seguirse y asignación de funciones del personal en el área de cuentas por pagar. La empresa cuenta con los Recursos necesarios del Programa Excel para diseñar y monitorear los indicadores.

Económica:

En este caso no se amerita el financiamiento de ninguna institución, esto debido a que los gastos que se generen por la realización del proyecto serán asumidos por la empresa objeto de estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El movimiento constante de ingresos constituyen los bienes de una empresa que son obtenidos de la venta, o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso (materia prima, mano de obra y gastos indirectos), artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para el mantenimiento, que se consuman en el ciclo normal de operaciones, incluyendo los inventarios en tránsito, así como los anticipos a proveedores. Esta inversión representa generalmente uno de los renglones más importantes del activo de las empresas y determinante del costo de ventas y de los resultados del ejercicio.

Posterior al desarrollo de los objetivos específicos, en cuanto al diagnóstico de la situación actual que se presenta con la gestión de la mejora en el flujo de caja de la empresa Sumayor de Venezuela, C.A. Se pudo concluir que existen debilidades en la realización de los procesos administrativos en cuanto a que casi nunca se aplican las ventas en base a las normativas para llevar a cabo los procesos correctos de cuentas por cobrar, las tareas que realizan los empleados no se cumplen de manera ordenada, no existe coordinación de las actividades y casi nunca se supervisan las labores.

Adicionalmente, el equipo de trabajo no realiza las actividades de forma integrada para cumplir con los objetivos programados y el directivo no brinda retroalimentación a los trabajadores que realizar de manera satisfactoria sus actividades laborales, además de no evaluar los resultados obtenidos de los procesos realizados, situación que conlleva a que no se cumplan los procesos de manera eficiente, ocasionando pérdidas de material y financieras, así como cualquier otra clase de irregularidades las cuales serían muy difíciles de detectarlas. Por lo que es necesario un manejo y uso de los procesos desde que se envía la mercancía al cliente hasta que se obtenga el pago por la misma.

A esto se suma que no exista personal suficiente asignado que exclusivamente se encargue de realizar las actividades como recepción y entrega de facturas, lo cual conlleva a no reflejar con exactitud la información relacionada con los cobros y en consecuencia no se obtiene un flujo de caja viable.

Al Señalar las fortalezas y debilidades en la gestión de mejorar el flujo de caja en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A este objetivo se cumplió a través de la Matriz FODA, permitiendo concluir que no se cumplen en su totalidad los objetivos programados en el área de cuentas por pagar, donde no existe control de pagos lo que implica el incumplimiento de las metas trazadas y falta de calidad de los procesos internos ya que no se utilizan estrategias innovadoras para mejorar los procesos de

cobros, por lo cual estos procesos no pueden considerarse eficaces ya que tampoco se realiza el monitoreo de la situación ni se mide el nivel de productividad..

Finalmente, al Diseñar las Estrategias basadas en la mejora de flujo de caja en la empresa Sumayor de Venezuela, C.A, se pretende brindar un aporte al departamento antes señalado y a la empresa ya que para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento.

Otro aspecto a concluir, es que si se pone en marcha la propuesta en el área de cuentas por cobrar el objeto de estudio proporcionaría una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; así como medición para informar a los empleados los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que el departamento desea, y los inductores de esos resultados, los directivos pueden canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Adicionalmente, deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización, a fin de conseguir un objetivo común.

Recomendaciones

En función de estas consideraciones finales se sugiere presentar la propuesta de las Estrategias administrativas para la mejora del flujo de caja, ante la gerencia de la Sumayor de Venezuela, C.A a fin de garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos, pues las necesidades en un mercado global cada vez más competitivo, obliga a optimizar recursos, ser más eficientes y productivos de cara al mercado y los clientes. En toda organización la directiva debe proveer estrategias que tengan como

objetivo introducir cambios con el fin de garantizar su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento.

Organizar el Trabajo que se realiza en el área de cuentas por cobrar para una mayor eficiencia y mejores servicios: mejorar los procesos de trabajo ofrece una vía de sentido común, para ayudar a los miembros del personal de todos los niveles a cumplir con la creciente demanda. El enfoque de organización del trabajo fomenta que los gerentes y empleados vean a su organización como una colección de recursos y procesos que deben convertirse en eficientes y eficaces.

Fortalecer el sistema de información financiera, los procesos internos y la atención al cliente de la Empresa que sirva de base para la oportuna y eficiente toma de decisiones de la Dirección.

Garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos, pues las necesidades en un mercado global cada vez más competitivo, obliga a optimizar recursos, ser más eficientes y productivos de cara al mercado y los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

Ancho Gomez (2018) El Flujo de Caja como Herramienta Financiera para la toma de Decisiones de la Empresa Jp Pallets. Universidad Peruana de las Americas.

Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5ª Ed.). Caracas: Epísteme.

Beltrán, Rosangela (2012). Plan de Acción Basado en la Administración Financiera para el Manejo de las Cuentas por Cobrar a Fin de Solventar Problemas de Flujo de Efectivo en Operador Logístico Integral Ubicado en Zona Industrial de Valencia. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Castro (2016) Flujo de caja proyectado y su relación con el financiamiento en las empresas de servicios COURIER del cercado de lima, periodo 2015. Tesis de pregrado. Universidad Cesar Vallejo

Chávez, N. (2003). Introducción a la Investigación Educativa. Ar Gráfica. Maracaibo.

- Flores. y Liendo (2015) Estrategias sustentadas en el Balanced **Scorecard** en el departamento de cuentas por pagar en la empresa Suministros Unipapel. Investigación en la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciados en Contaduría Pública.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Ibáñez (2016) El Estado de Flujo de Efectivo y su contribución en la Gestión Financiera en la empresa Vía Rápida SAC de la ciudad de Trujillo año- 2014. Tesis de Pregrado en la Universidad Nacional de Trujillo
- Martínez, Glenda (2010). Diseño de un Cuadro de Control de Gestión Orientado a Lograr la Optimización de los Procesos en el Departamento de Finanzas de una Empresa en el Sector Lácteo Ubicada en Valencia Estado Carabobo. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Obando. y Castillo (2018) Propuesta para mejorar el Flujo de Caja en el proceso de Tesorería como herramienta financiera en el Laboratorio Farmacéutico ABC S.A. Universidad Católica de Colombia.
- Parella, Santa y Martíns, Filiberto (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas.
- Ramírez, Carlos (2005). Fundamentos de Administración. Editorial Textos Universitarios. Bogotá.
- Tamayo y Tamayo. (2007). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo.
- Sabino, Carlos (2002). El Proceso de Investigación. (5a. Ed.). Editorial Panapo, C. A. Caracas.
- Urbaneja (2015) Gestión Financiera Basada en Balance Scorecard (BSC) para el Manejo del Efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Eléctrico de la zona industrial san miguel municipio Girardot Estado Aragua.

Villa. (2018) El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones gerenciales. Tesis pregrado. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.

.Vega. (2014) Diseño de un modelo estratégico de administración del flujo de efectivo en la empresa ecucarga Cia.Ltda. Para optimizar la toma de decisiones financieras. Tesis posgrado. Universidad tecnológica equinoccial, Quito, Ecuador